Adaptação do Balanced Scorecard à Sustentabilidade mediada por especialistas

Josely Nunes Villela¹

Ligia Araujo de Assis Mascarenhas Rezende²

Maria de Lurdes Costa Domingos³

Resumo

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica integrada e este estudo se justifica pela necessidade de avanço da Sustentabilidade, que requer adaptações nos sistemas de gestão. Seu propósito é discutir a inclusão da Sustentabilidade no contexto do *Balanced Scorecard* (i) como uma nova perspectiva ou (ii) incluída nas perspectivas clássicas. Esta pesquisa exploratória tem lógica indutiva e abordagem qualitativa, adota a pesquisa fenomenológica em um horizonte de tempo transversal, utiliza amostragem por critério de conveniência (oito especialistas nos temas explorados) e instrumento de pesquisa centrado em questões defendidas por agências das Nações Unidas. As análises apontaram que a Sustentabilidade não deve compor uma perspectiva específica, embora impacte as perspectivas clássicas. Este resultado revela o estágio incipiente da Sustentabilidade no Brasil e contrasta com as evidências teóricas apresentadas.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Sistema de gestão.

Adaptation of the Balanced Scorecard to Sustainability mediated by experts

Abstract

¹ Doutoranda da Universidade Federal Fluminense (UFF), em Sistemas de Gestão Sustentáveis, e bolsista da Capes. É Mestre em Sistemas de Gestão do Meio Ambiente (UFF), graduada e licenciada em Psicologia (PUC/RJ). Possui especialização em Sustentabilidade no Master in Strategic Leadership towards Sustainability (Blekinge Institute of Technology, Suécia) e em Desenvolvimento de Recursos Humanos (FGV/RJ). Realizou MBA em Organizações e Estratégia (UFF) e MBA em Management - Formação de Gerentes e Diretores (FGV/RJ). Atua como consultora em empresas públicas e privadas de diversos setores e como docente convidada em instituições de ensino superior, ministrando conteúdos relacionados a Planejamento, Sustentabilidade e Gestão. É professora do Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO) e da Universidade Estácio de Sá (UNESA). josely@principiosustentavel.com

² Possui Graduação em Engenharia de Produção (2015) pelo Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO), com iniciação científica e vivência em pesquisa. É consultora da Deloitte. ligiamrezende@gmail.com

³ Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1996), mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999) e doutorado em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2007). Atualmente é professora adjunta na Universidade Católica de Petrópolis (UCP), na Universidade Veiga de Almeida (UVA). Atua como professora credenciada no Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC-UFF). Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: globalização, responsabilidade social, risco, organizações de trabalho, confiança e capital social. mlcdomingos53@gmail.com

The Balanced Scorecard is an integrated strategic management model and this study is justified by the need to progress towards sustainability, which requires adaptations in management systems. Its purpose is to discuss the importance of including the Sustainability in the context of Balanced Scorecard (i) as a new perspective or (ii) considered in the classical perspectives. This exploratory research has inductive logic and qualitative approach, adopts the phenomenological research in a transversal horizon of time, uses sampling by convenience criteria (eight experts on the themes explored) and research instrument focused on strategic issues advocated by agencies of the United Nations. The analysis showed that Sustainability should not be a specific perspective, although affect the classical perspectives. This result reveals the incipient stage of Sustainability in Brazil and contrasts with the theoretical evidences presented.

Keywords: Sustainability; Balanced Scorecard; Strategic Management; Management system.

1 BREVE PANORÂMICA DA SUSTENTABILIDADE

O significado do termo sustentabilidade suscita dúvidas e interpretações variadas, das quais destacamos, respectivamente, os significados etimológico, prático e científico: (i) o vocábulo deriva do latim *sustenere* e significa “[...] continuidade de vida, manutenção ou prolongamento no tempo” (EHLERS, 1996 apud NUNES-VILLELA, 2010, p.24); (ii) a sustentabilidade “engloba todas as soluções e normas que auxiliam as empresas, organizações e a sociedade em geral, a lidar de forma mais eficaz, com os efeitos sociais e ambientais adversos causados pela visão de lucro no curto prazo, independentemente dos custos” (SENGE, 2006, p.8); (iii) a sustentabilidade como ciência tem natureza “[...] transdisciplinar, envolvendo física, química, biologia, ecologia, economia, psicologia, e sociologia, para mencionar algumas das mais importantes” (ROBÈRT, 2002, p.152). No Brasil, o sentido etimológico é o mais usado, mas neste trabalho, a sustentabilidade é observada no sentido prático (empresarial) e tratada como ciência.

Ao longo do período industrial e, principalmente, no decorrer do século XX, a degradação imputada à natureza foi provocada, sobretudo, pela falta de conhecimento e pelo imediatismo econômico que confrontaram a sociedade com a escassez de recursos e a ameaça climática, como observado por Leff (2010, p.21): “[...] a crise ambiental é o resultado do desconhecimento da lei (entropia) que desencadeou no imaginário economicista uma “mania de crescimento”, de uma produção sem limites. A crise ambiental anuncia o limite de tal projeto”.

Em diferentes graus, toda ação humana causa impacto sobre o meio ambiente - a história contabiliza danos de grandes proporções, provocados por agentes químicos, radiação nuclear, por atividades de exploração, utilização e transporte de combustíveis fósseis e, mais

recentemente, por resíduos sólidos e condições climáticas. Romeiro (2012, p. 78) explica que a dinâmica de crescimento imposta pela lógica capitalista infringe a capacidade de carga e sugere a limitação da produção e do consumo. O caminho ousado do decrescimento da economia, sugerido por Latouche (2009, p.19-20), envolve a ruptura com o padrão convencional abrindo “espaço da inventividade e da criatividade, do imaginário bloqueado pelo totalitarismo economicista, desenvolvimentista e progressista”. Ambas as propostas, limitar a produção e o consumo/decrescer a economia, sugerem uma mudança cultural, considerando a cultura “um sistema específico de valores e visões de mundo em cujo contexto se dão as ações e práticas de determinada sociedade” (VELOSO, 2005, p.8).

Na sociedade insustentável, os valores e as visões de mundo estão diretamente ligados a interesses econômicos, condicionados às regras do mercado, por isso, pensar de maneira sustentável exige a adoção de novos paradigmas e novas formas para promover o bem-estar. Na transição, a visão oscila entre o imediatismo e o cuidado sistêmico, que geram legados distintos às próximas gerações. Segundo Domingos (2013), na leitura da Psicologia, esta dualidade expõe concomitantemente processos pulsionais de construção e de desconstrução. Os primeiros, marcados pelo que se pode denominar pulsão de vida, visam ao desenvolvimento do sistema e os últimos, fruto da pulsão de morte, favorecem sua destruição. O caminho da Sustentabilidade não é previsível e a transição é confusa porque lida com múltiplas percepções, com questões complexas, relacionadas ao sistema de sustentação da vida, a valores, comportamentos e decisões, porém, a despeito das incertezas, não faltam evidências (ambientais e sociais) e iniciativas, para sensibilizar as sociedades a imprimir um novo ritmo à transição. Leff (2010, p.22-23) considera que o aprendizado da complexidade ambiental “[...] implica uma revolução do pensamento, uma mudança de mentalidade, uma transformação do conhecimento e das práticas educativas para construir um novo saber e uma nova racionalidade”. A contribuição da ONU se destaca nesta dinâmica de aprendizado e amadurecimento do pensamento sustentável, por meio das iniciativas promovidas pelas Agências que integram o Sistema das Nações Unidas, executando uma extensa agenda global de convenções, conferências, protocolos, observatórios, pesquisas, relatórios e mobilizações. Se “[...] a crise ambiental é sobretudo um problema de conhecimento”, como afirma Leff (*ibidem*, p.16), é difícil compreender porque, diante do esforço de esclarecimento e conscientização para a mudança, a transição ainda é incipiente e os avanços tão lentos. As políticas e diretrizes nacionais alinhadas aos consensos internacionais, devem se refletir em ações e práticas com a participação consciente dos cidadãos e das instituições de cada país.

Mas onde está o esforço de engajamento e educação dos atores sociais, ou é possível acreditar que a Sustentabilidade se faça por decretos? A ONU, reiteradamente, reconhece dificuldades no ritmo das mudanças: “[...] os líderes, as instituições e os acadêmicos têm, ao que parece, dificuldade em avançar com princípios, instituições e recomendações políticas que possam garantir os próximos passos rumo a um mundo mais justo e sustentável (PNUD, RDH, 2013, p.4).

A Sustentabilidade é estratégica para manter o equilíbrio do sistema, assegurando nossa sobrevivência no Planeta. Mas para avançar são necessárias mudanças sistêmicas: dos indivíduos, ativos na defesa e prática dos princípios sustentáveis; dos governos e lideranças locais (nacionais, estaduais e municipais), monitorando o cumprimento das leis e coibindo práticas desviantes; das empresas, preservando os recursos materiais e humanos, essenciais para manter suas estruturas em funcionamento. Especialmente, no âmbito empresarial, a gestão é decisiva para alinhar as políticas e práticas organizacionais ao propósito da Sustentabilidade.

2 BREVE PANORÂMICA DO *BALANCED SCORECARD*

Nos anos 90, “[...] o desenvolvimento econômico se tornou mais difícil e a luta econômica, impiedosa” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.101.), os negócios se tornaram mais complexos com o incremento de ativos intangíveis, e novos aspectos estratégicos, como a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a inovação, começaram a ser valorizados. No entanto, o desempenho empresarial ainda era, prevalentemente, observado do ponto de vista financeiro. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.VII), idealizadores do *Balanced Scorecard* (BSC), apenas o retorno e os ganhos financeiros podiam dar falsos sinais sobre a melhoria contínua e a inovação demandada. Essa percepção motivou o estudo realizado por ambos em 1990, que deu origem ao *Balanced Scorecard*, ferramenta que passou por aprimoramentos, evoluindo em três gerações do BSCs, como sistema de mensuração de desempenho, posteriormente como sistema de gestão estratégica e, finalmente, como modelo de gestão estratégica integrada (LAWRIE; KALFF; ANDERSEN, 2006, p.360-363).

As matérias-primas do BSC no Planejamento Estratégico são a missão, que esclarece a finalidade da empresa, os valores, que delimitam sua conduta, e a estratégia que se desenvolve de acordo com o movimento da organização no macro contexto, perseguindo a visão desejada de sucesso (KAPLAN, NORTON, 2000, p.84-88). O BSC propicia o alinhamento de todos os níveis da empresa (individuais, organizacionais e interdepartamentais) à sua estratégia e

desenvolve sinergias, por meio de objetivos e medidas que se organizam em perspectivas. O comprometimento da liderança se dá pelo esforço em favor da mudança, pelo concreto envolvimento nos processos, pelo esclarecimento da visão e da estratégia (NORTON, RUSSEL, 2004, p.43-44).

As quatro perspectivas clássicas do BSC visam o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, bem como entre os resultados alcançados e os instrumentos utilizados para seu alcance. São elas:

1. Financeira: traduz o sucesso dos negócios no mercado. Utiliza medidas de desempenho relacionadas ao capital, como lucratividade e rentabilidade, indicadores como EVA (*Economic Value Added*) e ROI (*Return on Investment*). Os objetivos financeiros dizem respeito a todas as perspectivas, uma vez que qualquer medida a ser adotada deverá melhorar o desempenho financeiro da organização, e atualmente há variados sistemas disponíveis repletos de informação econômica que mensuram o desempenho dos negócios, como interessa aos proprietários (ZIZLAVSKY, 2014, p.212). Três horizontes financeiros se destacam na estratégia empresarial: (i) crescimento e *mix* de receitas, (ii) redução de custo e melhoria de produtividade e (iii) utilização dos ativos e estratégia de investimentos.
2. Clientes: as empresas personalizam esta perspectiva à sua realidade, atentando para adequação ao portfólio de clientes e as medidas genéricas dos resultados de sucesso, comum a todos os tipos de empresas, que incluem: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes, lucratividade dos clientes.
3. Processos internos: nessa perspectiva, é necessário que a cadeia completa de valor esteja definida (processos de inovação, operações e serviços de pós-venda) e que os processos críticos internos estejam identificados (*ibidem*, p.213). Há uma diferença crucial entre a abordagem de medição de desempenho tradicional e a adotada pelo BSC: enquanto as abordagens comuns tentam melhorar os processos de negócios existentes, pela incorporação de qualidade e métricas baseadas em tempo, o BSC identifica novos processos onde é necessário obter excelência, visando os clientes e os objetivos financeiros (KAPLAN, NORTON, 1996, p.62-63).
4. Aprendizado e crescimento: trata do potencial humano, de como os colaboradores são capacitados para que as outras perspectivas sejam atendidas, que intervenções a empresa realiza para gerar motivação. Kaplan e Norton (1997, p.29) observam a importância de renovar as tecnologias e capacidades em função das exigências e da competição travada no mercado global.

3 DISCUTINDO A SUSTENTABILIDADE NO *BALANCED SCORECARD*

A relevância dos aspectos estratégicos e a integração de indicadores não financeiros tornam o BSC fértil para inclusão da vertente socioambiental, sobretudo em razão da presente crise. Nas perspectivas originais há certo destaque para a variável ambiental, “devendo incorporar-se os indicadores precisos para a sua gestão, uma vez que a gestão sustentável deve implicar todos os níveis hierárquicos e estar presente em todos os processos econômicos de uma organização” (QUESADO; RODRIGUES; GUZMÁN, 2013, p.6). Neste sentido, indicadores, recursos e ações sustentáveis podem ser dinamizados no interior das perspectivas clássicas, como mostra a Figura 1, observando-se a pregnância dos objetivos sustentáveis em cada empresa, o compromisso socioambiental declarado *versus* as práticas sociais e os impactos ambientais causados:

Figura 1. A Sustentabilidade no interior das perspectivas clássicas do BSC

Financeira
Nesta perspectiva, a Sustentabilidade conta com instrumentos acessórios que permitem observar a evolução da empresa, do ponto de vista financeiro e do estágio da transição, alguns dos quais mencionados por Slomski <i>et al.</i> (2012, p.278-279): Diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), Pacto Global do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Princípios do Equador do <i>International Finance Corporation</i> (IFC), Índice <i>Dow Jones</i> de Sustentabilidade (DJS) e os indicadores do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), do <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e do <i>Forest Stewardship Council</i> (FSC).
Clientes
Nesta perspectiva a Sustentabilidade considera aspectos éticos que revelam a coerência entre discurso e prática, enquanto as necessidades dos clientes são observadas para a promoção de melhorias operacionais e benefícios à imagem da empresa. Considera-se o conjunto de boas práticas, o atendimento aos requisitos dos <i>stakeholders</i> , as contrapartidas para a sociedade, a renovação das práticas internas face aos novos paradigmas e tecnologias.
Processos Internos
Nesta perspectiva a Sustentabilidade pode ser percebida pelo alinhamento às boas práticas de consumo (compra de insumos), de produção e distribuição (opção por soluções limpas) e cuidado preventivo com o encerramento do ciclo de vida dos produtos. A atenção ao ciclo total de vida do produto e aos impactos gerados ao meio ambiente são compromissos emergenciais, observados por Slomski <i>et al.</i> (<i>ibidem</i> , p.276).
Aprendizado e crescimento
No contexto organizacional interno a Sustentabilidade pode ser percebida pela observância às leis e aos direitos trabalhistas, pela humanização do ambiente e das relações de trabalho, pela convergência de políticas e práticas. Do ponto de vista do desenvolvimento humano, além da atualização de competências e em razão do novo contexto planetário, se objetivam os processos de conscientização e responsabilidade ampla pelo futuro da humanidade (BELMONTE, 2015, p.35). Externamente, a Sustentabilidade pode ser percebida pela promoção da cidadania, pela participação humanitária nos problemas da comunidade e pelas oportunidades oferecidas.

Fonte: as autoras, a partir de Slomski *et al.*, 2012; Belmonte, 2015.

Kaplan e Norton (1997, p.35) admitem a ampliação da gama de perspectivas para o sucesso da estratégia – “ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares”. Esta abertura posiciona a Sustentabilidade como prioritária na composição de uma nova perspectiva, já que sua urgência parece ser inquestionável. Por outro lado, essa suposição nos leva ao limite de um problema – sendo a Sustentabilidade uma resposta a evidências do mundo real que provocam desequilíbrio sistêmico, estamos dispostos a dar foco integral às questões socioambientais no contexto organizacional? Parece coerente promover adaptação dos sistemas de gestão à Sustentabilidade, mas condicionantes de natureza paradigmática e cultural podem retardar esta iniciativa como proposição de amplo alcance, limitar sua realização à esfera das empresas avançadas ou impedir, por tempo indeterminado, que se realize.

Nesta transição confusa e sujeita ao imponderável, a questão da pesquisa busca saber qual é a forma mais indicada para inclusão da Sustentabilidade no BSC: disseminada nas perspectivas clássicas ou compondo uma perspectiva específica. Agências das Nações Unidas, dentre as quais o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), reiteradamente defendem a celeridade do processo de transição para a Sustentabilidade, chamando atenção de governantes e empresários para o cenário crítico que demanda reposicionamentos e adaptações em todos os níveis, especialmente aqueles relacionados à gestão. Seguindo este movimento, percebe-se que a inclusão da Sustentabilidade no BSC por meio de uma nova perspectiva, confere maior ênfase ao conjunto de ações que aceleram a transição para o novo modelo, optando-se por confirmar se esta seria a recomendação de especialistas nas áreas confluentes do estudo. Este caminho para realização da pesquisa encontra respaldo no pensamento de que em momentos de crise, o que ocorre em ciência diante de padrões distintos é uma escolha, que não precisa ser “[...] nem racional, nem correta” (KUHN, 2001, p. 199), desde que seja mediada por interlocutores experientes e argumentos sólidos.

4 MÉTODO DE PESQUISA

A filosofia da pesquisa é construtivista, que considera a leitura do objetivo e do subjetivo, a importância dos sujeitos estudados na construção de novos entendimentos e conhecimentos e o significado dos resultados, sobretudo, para a comunidade interessada (RODWELL, 1994, p.123-124). A configuração da pesquisa é adaptada do modelo *Research Onion* de Saunders, Lewis e Thornhill (2003, p.83): (i) Lógica: indutiva, que partindo de dados específicos permite conclusões mais amplas; (ii) Abordagem: qualitativa, que considera a interação dinâmica do objeto de estudo com o mundo real; (iii) Objetivo: pesquisa exploratória, que busca compreender a visão dos sujeitos da amostra acerca de um dado fenômeno (Sustentabilidade), visando responder a questão central deste estudo; (iv) Estratégia: investigação fenomenológica, que partindo de um problema, observa o fenômeno a partir da visão dos participantes, pautada em mapeamento bibliográfico por meio de motores de busca, e relato holístico (interpretação e indução do todo); (v) Horizonte de tempo: transversal, posicionando o fenômeno investigado em um dado momento. (vi) Coleta e tratamento de dados: amostra intencional por critério de conveniência (especialistas nos temas explorados),

utilizando questionário estruturado com base em fonte secundária (bibliográfica), análise dos dados por indução e tratamento híbrido dos dados (análise comparativa de percepções, confronto com os construtos teóricos e apuração de dados). O estudo foi aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa (CEP) do UNIFESO (CAAE 45173715.4.0000.5247) e dispõe da assinatura dos termos individuais de consentimento livre e esclarecido. Na narrativa dos resultados o anonimato foi assegurado.

A escolha da amostra é especialmente estratégica, dado o caráter técnico da investigação: observar a pertinência e a importância de incluir a Sustentabilidade no Mapa Estratégico do BSC, de forma indireta (influenciando as perspectivas clássicas) ou de forma direta (como nova perspectiva). Este propósito demandou consulta a fontes balizadas, justificando a amostra interdisciplinar, composta por oito especialistas nos temas trabalhados (Sustentabilidade e/ou *Balanced Scorecard*), graduados em Administração, Psicologia, Engenharia (Mecânica, Metalúrgica, Civil), Pedagogia e Medicina, alguns com mais de uma formação e atuação. Uma panorâmica dos perfis foi sintetizada na Tabela 1, com informações extraídas da Plataforma Lattes.

Tabela 1. Perfil da amostra

Pós-Graduação			Expertise			Atuação		
Especialização	Mestrado	Doutorado	GE	BSC	ST	Executiva	Acadêmica	Consultoria
100%	100%	50%	100%	75%	50%	37,5%	75%	87,5%

Fonte: as autoras. Onde: Gestão Estratégica:GE; Balanced Scorecard:BSC; Sustentabilidade:ST.

Como instrumento de pesquisa para a coleta de dados foi usado um questionário estruturado com questões objetivas e subjetivas, centrado em afirmativas de Agências da ONU (PNUMA, OIT, IPCC, PNUD). Construído através da tecnologia *Google Forms*, o instrumento foi disponibilizado aos participantes por meio digital, mediante autorização prévia. As questões subjetivas, originadas dos relatos, foram transcritas e comentadas, recebendo tratamento quase-estatístico (ROBSON, 2011), característico da apuração em frequência e percentual. Os depoimentos foram fielmente transcritos e cada conjunto de resultados foi, especificamente, discutido.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O roteiro de investigação foi concebido visando observar a importância atribuída a questões socioambientais e a concordância às afirmativas das Agências da ONU. A Figura 2 exibe as

opiniões dos especialistas, destacando as alternativas mais votadas, com um breve comentário das autoras sobre cada resultado. As questões marcadas com asterisco (*) aceitaram mais de uma opção. A Figura 2 investiga o tema gestão responsável:

Figura 2. O que os especialistas pensam sobre gestão responsável

Como se dá a gestão responsável no Brasil *

- i. Alternativa prevalente escolhida por 5 respondentes (62,5%): A gestão responsável é uma decisão estratégica da empresa que visa à valoração da marca.
 - ii. Alternativa escolhida por 4 respondentes (50%): A gestão responsável é uma demanda conjuntural e atende aos requisitos legais.
-

Fonte: as autoras.

Estas opções demonstram que a motivação visa o benefício do negócio ou é reativa, o que corrobora com os valores e as visões de mundo destacadas no estudo teórico. A Figura 3 explora aspectos relacionados à insustentabilidade e às mudanças climáticas:

Figura 3. O que os especialistas pensam sobre insustentabilidade e mudanças climáticas

3.1. Sobre a insustentabilidade *

- i. Alternativa prevalente escolhida por 6 respondentes (75%): “[...] reverter o insustentável: a introdução de medidas inovadoras compatíveis com uma visão e um caminho rumo à sustentabilidade deve ser acompanhada da identificação e redirecionamento ou reversão de políticas que não são sustentáveis” (PNUMA, 2012, p.16).
 - ii. Alternativa escolhida por 5 respondentes (62,5%): “[...] governos de todos os países não têm poupado esforços para financiar rodovias e ruas para acomodar mais carros e caminhões (e não têm investido em meios de transportes ambientalmente adequados) porque esses projetos beneficiam empresas poderosas e satisfazem o desejo do público de dirigir um carro próprio” (OIT, 2012, p.84).
-

3.2. Sobre mudanças climáticas *

- i. Alternativa prevalente escolhida por 7 respondentes (87,5%): “Para garantir economias e sociedades sustentáveis, são necessárias novas políticas e mudanças estruturais que alinhem os objetivos do desenvolvimento humano e das alterações climáticas em matéria de estratégias de baixas emissões e de resiliência às alterações climáticas e mecanismos inovadores de financiamento público privado” (RDH/PNUD, 2013, p.6).
 - ii. Alternativa escolhida por 4 respondentes (50%): “Várias mudanças climáticas no longo prazo têm sido observadas em continentes, regiões e oceanos. Isto inclui mudanças na temperatura e no gelo do Ártico, mudanças na quantidade de precipitação em todo lugar, mudança na salinidade dos oceanos, mudança dos padrões de vento e aspectos de clima extremo como as secas, a precipitação forte, as ondas de calor e a intensidade de ciclones tropicais” (IPCC, 2007, p.6).
-

Fonte: as autoras, a partir de PNUMA, 2012; OIT, 2012; PNUD, 2013; IPCC, 2007.

Com relação aos resultados sobre a insustentabilidade, observa-se a dicotomia da transição: de um lado a necessidade de regulamentar a passagem de processos insustentáveis para sustentáveis, com ênfase em políticas (públicas e empresariais); de outro, a denúncia de práticas contrárias à Sustentabilidade, que endossam os valores da cultura consumista e exclusivista.

Com relação à mudança climática, as assertivas se complementam: o IPCC sintetiza o cenário ameaçador da crise ambiental, o PNUD evoca estratégias de baixas emissões para contrapor as alterações climáticas, comprometendo o Governo e as empresas com ações inovadoras de financiamento. É interessante observar neste fórum a expressiva aceitação das evidências climáticas que, embora cientificamente comprovadas, ainda são contestadas por céticos. A Figura 4 explora aspectos relacionados a soluções de transição e desenvolvimento sustentável:

Figura 4. O que os especialistas pensam sobre soluções de transição e desenvolvimento sustentável

4.1. Sobre soluções de transição *

- i. Alternativa prevalente escolhida por 7 respondentes (87,5%): “[...] gestão e governança adaptável: governos e outras entidades necessitam de melhores capacidades para administrar processos complexos de transição por meio de monitoramento contínuo, aprendizagem e correção de curso para reduzir os custos de não alcançar as metas internacionalmente acordadas” (PNUMA, 2012, p.16).
- ii. Alternativa escolhida por 6 respondentes (75%): “[...] exercer influência: uma transição bem-sucedida exigirá uma série variada de medidas que fortaleçam uma mentalidade de sustentabilidade na sociedade mediante a educação e conscientização; mudem as regras e incentivos para avançar as práticas sustentáveis; possibilitem comentários sobre sua aplicação e façam ajustes nas estruturas e processos físicos das organizações para manter as pressões ambientais em níveis aceitáveis” (*ibidem*, p.16).

4.2. Sobre o desenvolvimento sustentável *

- i. Alternativa prevalente escolhida por 6 respondentes (75%): “[...] as estratégias gerais do desenvolvimento sustentável incorporadas nos planos de desenvolvimento nacional são instrumentos-chave para a implementação dos compromissos de desenvolvimento sustentável nos níveis regional, nacional e sub-nacional” (Secretariado da Rio +20, 2012, p. 11).
 - ii. Alternativa escolhida por 5 respondentes (62,5%): Há “[...] necessidade de fortalecer governança internacional ambiental no contexto da estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável, de modo a promover uma integração balanceada dos pilares econômico, social e ambiental de desenvolvimento sustentável” (*ibidem*, p.10).
-

Fonte: as autoras, a partir de PNUMA, 2012; Secretariado da Rio+20, 2012.

Sobre soluções de transição, a maioria dos especialistas concorda com a proposta de aprimoramento da administração para lidar com processos complexos e cumprir as metas internacionais, por meio de gestão e governança sistêmica adaptável, onde haja contínuos monitoramentos, aprendizagem e correção de rumo. Também houve concordância com as medidas combinadas em prol da sustentabilidade (educação e conscientização, mudança em regras e incentivos a práticas sustentáveis, ajustes nas estruturas e processos organizacionais). Nestas duas propostas o PNUMA sugere a educação para mudar a mentalidade da sociedade e capacitar os gestores para uma constante renovação do conhecimento, corroborando com o pensamento de Enrique Leff (2010, p.16) e em linha com a quarta perspectiva do BSC (Aprendizado e Crescimento).

Sobre o desenvolvimento sustentável, a maioria dos especialistas concorda que as estratégias gerais do desenvolvimento sustentável devem ser incorporadas aos planos de desenvolvimento nacional, enquanto a segunda alternativa chama atenção para a promoção de equilíbrio dos três pilares. Estas proposições reforçam a importância de internalizar parâmetros sustentáveis nos diferentes níveis da Nação e reiteram a visão sistêmica inerente ao modelo sustentável.

No conjunto de questões a seguir, não foram admitidas mais de uma opção e os resultados foram expressos percentual e em frequência (entre parênteses), igualmente seguidos de comentários. Para que se faça uma leitura adequada é necessário que se considere as opiniões contíguas (colunas 2 e 4) como parcialmente concordantes com os textos localizados nas extremidades (colunas 1 e 5). A posição intermediária (coluna 3) traduz dúvida e é, prioritariamente, usada por quem discorda de ambas as assertivas. A Figura 5 versa sobre os cenários social e ambiental:

Figura 5. O que os especialistas pensam sobre a importância do cenário social e ambiental

1. Importância do cenário social e ambiental						
1 25% (2)	Na análise do ambiente organizacional externo, a importância do cenário social e ambiental é comparável ao cenário político e econômico.	2 37,50% (3)	3 12,50% (1)	4 25% (2)	Na análise do ambiente organizacional externo, a importância do cenário social e ambiental não é comparável ao cenário político e econômico.	5 0% (0)

Fonte: as autoras.

Este item apresenta a seguinte dispersão: (i) 25% dos especialistas concordam com a assertiva 1, de que a importância do cenário social e ambiental é comparável ao cenário político e econômico, com o que corroboram 37,5% dos especialistas que fizeram a opção pela alternativa contígua 2; (ii) não houve opção pela assertiva 5, apenas concordância relativa, visto que 25% optaram pela alternativa contígua 4; (iii) apenas um especialista (12,5%) optou pela alternativa 3 que revela sua dúvida. Este resultado, que reforça a dicotomia presente na transição (já observada na Figura 3), reflete a percepção atual do mercado. Como não existe equiparação dos cenários, é possível entender o ritmo lento de mudança para o modelo

sustentável e a insistência nos paradigmas vigentes. A Figura 6 aborda a Sustentabilidade e as perspectivas clássicas:

Figura 6. O que os especialistas pensam sobre o impacto da Sustentabilidade nas perspectivas clássicas

2. O impacto da sustentabilidade nas perspectivas clássicas						
1 62,5% (5)	A Sustentabilidade impacta as perspectivas clássicas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e conhecimento).	2 12,50% (1)	3 0% (0)	4 12,5% (1)	A Sustentabilidade não impacta as perspectivas clássicas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e conhecimento).	5 12,5% (1)

Fonte: as autoras.

A maioria dos respondentes (62,5%) concorda totalmente com a assertiva 1 que admite o impacto da Sustentabilidade nas perspectivas clássicas do BSC, com o que corrobora o respondente que optou pela alternativa 2 (12,5%). Um respondente concordou totalmente com a assertiva 5 (12,5%), que não admite o impacto da Sustentabilidade nas perspectivas clássicas do BSC, ideia corroborada por um especialista (12,5%) que optou pela alternativa 4. Não houve registro na alternativa 3. Este panorama que exhibe a falta de concordância plena sobre uma assertiva já comprovada, parece ser uma nova evidência da transição confusa mencionada no estudo teórico. A Figura 7 exhibe a escolha dos especialistas sobre o melhor posicionamento da Sustentabilidade:

Figura 7. O que os especialistas pensam sobre o posicionamento da Sustentabilidade no BSC

3. Posicionamento da Sustentabilidade no BSC						
1 37,5% (3)	A Sustentabilidade deve ser considerada como uma nova perspectiva estratégica do BSC.	2 0% (0)	3 0% (0)	4 62,5% (5)	A Sustentabilidade não deve ser considerada como uma nova perspectiva estratégica do BSC.	5 0% (0)

Fonte: as autoras.

Há concentração das respostas em duas situações relativamente opostas: (i) a maioria dos respondentes (62,5%) optou pela alternativa 4, tendendo a concordar que a Sustentabilidade não deve ser considerada uma nova perspectiva estratégica do BSC e (ii) a minoria (37,5%)

acredita que a Sustentabilidade deve ser considerada como uma nova perspectiva estratégia do BSC. Este panorama é coerente com o resultado da questão anterior, onde a maioria dos especialistas (62,5%) concorda com o impacto da Sustentabilidade nas perspectivas clássicas do BSC. Neste ponto da análise é importante resgatar o pensamento dos participantes, delineado ao longo da pesquisa, que ressalta a importância: (i) do desenvolvimento sustentável; (ii) da mudança de valores da sociedade e dos governantes; (iii) dos investimentos requeridos para o avanço das tecnologias sustentáveis e do novo aprendizado; (iv) estratégias de baixas emissões alterando os padrões de produção e consumo. No entanto, a maioria dos especialistas (62,5%) acredita que a Sustentabilidade não deve compor uma perspectiva específica. Deste panorama, depreende-se que entre os especialistas a importância da Sustentabilidade parece ser relativa e destinada ao tratamento de medidas socioambientais pulverizadas nas perspectivas clássicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo discutiu do ponto de vista teórico e prático a importância de incluir a Sustentabilidade no contexto do BSC. Respondendo à questão da pesquisa, as informações obtidas indicaram que a Sustentabilidade impacta as perspectivas clássicas, mas não foi admitida como uma perspectiva específica.

Mesmo com interlocutores que transitam no universo global, os resultados refletiram a condição contextual e cultural brasileira. Assim, observa-se um hiato entre o estudo teórico e a pesquisa – o primeiro, indicando a necessidade de um cenário “mais verde” e a percepção da Sustentabilidade como questão central dos negócios. O segundo, evidenciando incoerências e apontando uma solução típica da transição. O resultado indica que mesmo na Academia (considere-se que 87,5% dos respondentes são acadêmicos) não há consenso sobre a importância da Sustentabilidade, que justifique sua tratativa específica, e a gestão carece de ênfase no equacionamento das questões socioambientais.

A Sustentabilidade é um assunto que figura na pauta internacional e encontra-se em estágio avançado em muitos países, mas no Brasil algumas empresas insistem em tratá-la como “marketing verde” e usá-la como atrativo para os negócios, longe dos ideais sustentáveis, de reparação dos graves sinais de desequilíbrio socioambiental. Personalizada como negócio, a natureza é reduzida ao economicamente rentável, ignorando-se no todo ou em parte os malefícios desta lógica. Sua substituição pelos ditames do desenvolvimento sustentável é discursiva, tímida e projetada num futuro incerto.

Tendo em vista a adequação de se ratificar os resultados de um estudo com pesquisas complementares, é pertinente a realização de novas iniciativas exploratórias da realidade empresarial, considerando o binômio “Sustentabilidade e *Balanced Scorecard*” e outros ligados à gestão estratégica e ao desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Lorenzo Tébar. (2015). Educar, camino integral de interioridad. **Revista Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v.7, n. 14, p. 26–37, 2015. Disponível em: <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/2149>. Acesso em: 4 maio 2016.

BOLTANSKY, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

DOMINGOS, M. L. C. O trabalho de eros e de tanatos na regulação social. **Fractal Revista Psicologia**, Rio de Janeiro, v.25, n. 1, p.81-98, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v25n1/06.pdf>>. Acesso em 10 dez.2016.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. **Resumo para os Elaboradores da Política**. IPCC, 2007. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/publications_and_data/publications_ipcc_fourth_assessment_report_wg3_report_mitigation_of_climate_change.htm>. Acesso em: 04 abr. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**. Berkeley, v. 39, n.1, 79 p, 1996.

_____. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LATOUCHE, Serge. **Pequeno tratado do decrescimento sereno**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

LAWRIE, Gavin; KALFF, Dirk C.; ANDERSEN, Henrik V. Balanced Scorecard and results-based management: Convergent performance management systems. In: EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. (Orgs.). **Performance Measurement and Management Control**: Improving Organizations and Society Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 16, 355–377. San Diego: Elsevier, 2006. Disponível em: <<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/10/Performance-Measurement-and-Management.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2106.

LEFF, Enrique. Pensar a complexidade ambiental. In: _____. **A complexidade ambiental**. São Paulo: Cortez, 2010, p. 15-64.

NORTON, D.; RUSSELL, R. **Melhores práticas no gerenciamento da execução da estratégia**. Balanced Scorecard Report. Boston: HBR; v. 6, n. 4, p.1-9, 2004.

NUNES-VILLELA, J. **Mudança comportamental do consumidor a partir de sacolas plásticas**: iniciativa em prol da sustentabilidade em comunidade cristã. 2010. 114p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão para o Meio Ambiente) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **O Ambiente Construído e o Mundo do Trabalho**: formulação de projetos e estudos sobre questões relativas ao mundo do trabalho envolvidas no esverdeamento do ambiente construído. OIT, 2012. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/o-ambiente-construido-e-o-mundo-do-trabalho-formulac-ao-de-projetos-e-estudos-sobre-questo-e>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. **GEO-5**: Resumo para Formuladores de Políticas. PNUMA, 2012. Disponível em:

<http://www.pnuma.org.br/admin/publicacoes/texto/GEO5_RESUMO_FORMULADORES_POLITICAS.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2016.

_____. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2013**. PNUD, 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh-2013-resumo.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

QUESADO, Patricia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima; GUZMÁN, Beatriz Aibar. O Balanced Scorecard e a Gestão Ambiental: Um Estudo no Sector Público e Privado Português. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. VIII, n. 1, p. 01-34, 2013.

ROBERT, Karl-Henrik. **The Natural Step**: a história de uma revolução silenciosa. São Paulo: Cultrix, 2002.

ROBSON, C. **Real World Research**: a resource for users of social research methods in applied settings. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011. Chapters 14,17.

RODWELL, Mary K. Um modelo alternativo de pesquisa: o construtivismo. **Revista FAEEBA**, Salvador, 3, p.125-141, 1994.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.26, n. 74, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100006>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Harlow:FT/Prentice Hall, 2003.

Secretariado da Rio +20. O Futuro que Queremos: Rascunho zero. ONU, 2012. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

SENGE, P. et al. **Learning for Sustainability**. Massachusetts: The Society for Organizational Learning, 2006.

SLOMSKI, V. et al. Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção. **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.2, p.275-289, 2012.

VELOSO, Letícia. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: Ashley, P. A. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZIZLAVSKY, Ondrej. The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v.9, n.3, p. 210-222, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242014000300016&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 21 abr. 2016.